



KANCELARIA
ADWOKACKA

Spór kontrolowany: Mediacje w biznesie

DOWIEDZ SIĘ, JAK ZAMIENIĆ **KOSZTOWNY
KONFLIKT** W SZYBKIE POROZUMIENIE.
PRZEWODNIK PO NOWOCZESNYCH
NARZĘDZIACH ROZWIĄZYWANIA SPORÓW



Agnieszka Juchno-Marcjan
ADWOKAT I MEDIATOR

Copyright © 2026 Agnieszka Juchno-Marcjan

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej publikacji nie może być powielana, kopiowana ani rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie (elektronicznej, mechanicznej, fotokopiowania czy nagrywania) bez wcześniejszej pisemnej zgody autorki.

Treści zawarte w tym e-booku mają charakter edukacyjny i informacyjny.

Nie stanowią one porady prawnej w rozumieniu przepisów prawa. Autorka dołożyła wszelkich starań, aby informacje były rzetelne, jednak nie ponosi odpowiedzialności za skutki działań podjętych na ich podstawie.

Wydawca: Kancelaria Adwokacka Adwokat Agnieszka Juchno-Marcjan

Miejsce wydania: Szczecin

SPIS TREŚCI

Wstęp	4
Część I – Spór jako zjawisko biznesowe: ryzyko, dynamika, koszty	5
Rozdział 1	5
Rozdział 2	6
Rozdział 3	6
Część II – Mediacja jako narzędzie	7
Rozdział 4	7
Rozdział 5	7
Rozdział 6	8
Rozdział 7	8
Rozdział 8	9
Część II bis Anatomia mediacji gospodarczej (praktyka, nie teoria)	9
Rozdział 8A	9
Część III – Modele sporów i modele rozwiązań (case studies jako typologie)	13
Rozdział 9	13
Rozdział 10	13
Rozdział 11	15
Część IV	16
Rozdział 12	16
Rozdział 13	17
Rozdział 14	17
Część IV Narzędzia wdrożeniowe (dla przedsiębiorcy)	18
Checklista ugody mediacyjnej	22
Rozdział 15	24
Rozdział 16	25
Rozdział 17	25
Rozdział 18	26
Rozdział 19	26

Wstęp

Dlaczego spór gospodarczy stał się ryzykiem strategicznym, a mediacja – narzędziem zarządzania firmą?

Współczesny przedsiębiorca funkcjonuje w świecie, w którym spór gospodarczy nie jest już wyłącznie problemem prawnym. Jest zdarzeniem, które potrafi wstrząsnąć całym organizmem firmy tj. płynnością finansową, zaufaniem kontrahentów, morale zespołu, koncentracją zarządu, a czasem nawet reputacją marki.

Jeszcze kilkanaście lat temu spór traktowano jako element funkcjonowania firmy, wliczano w ryzyko działalności fakt, że ktoś nie zapłacił, nie dotrzymał terminu, usługa nie została wykonana, a konsekwencją czego pokutowało przekonania, że pójdziemy do sądu. Dziś to podejście coraz częściej okazuje się biznesowo nieopłacalne. Proces jest długi, kosztowny i nieprzewidywalny. Co najważniejsze, proces odbiera stronom kontrolę nad wynikiem. Oddajemy swój problem w ręce systemu, który działa własnym rytmem i z własną specyfiką.

Dlatego zarówno prawo, jak i i praktyka idą w kierunku mediacji. Nie jako miękkiej alternatywy, ale jako sposobu, aby spór **zamknąć** zanim stanie się kryzysem operacyjnym. W sporach gospodarczych mediacja ma stać się standardem, w konsekwencji czego firmy będą musiały nauczyć się nowej kompetencji jaką jest strategiczne **rozwiązywania konfliktów**.

Ten ebook nie jest poradnikiem „jak być miłym”. Jest przewodnikiem po bezpiecznym rozwiązywaniu sporów w środowisku, w którym **konflikt to koszt**, i to koszt rosnący z każdym tygodniem.



794-661-234



ul. Małopolska 7/2, Szczecin



kancelaria.ajm.sekretariat@gmail.com



www.ajm-prawnik-szczecin.pl



www.firmapodkontrola.pl

Część I – Spór jako zjawisko biznesowe: ryzyko, dynamika, koszty

Rozdział 1

Spór gospodarczy jako ryzyko strategiczne

W dobrze zarządzanej firmie ryzyko nie jest zaskoczeniem. Ryzyko jest kategorią, którą się mierzy, opisuje i kontroluje. Zwykle myślimy o ryzykach rynkowych, finansowych, podatkowych czy operacyjnych. Tymczasem spór gospodarczy w praktyce łączy wszystkie te obszary jednocześnie.

Spór zaczyna się zwykle niewinnie, przybiera postać niejasnego zapisu w umowie, dwuznacznego rozumienia zakresu usług, drobnych opóźnień, niedoprecyzowanego odbioru, brak protokołu. I właśnie w tym miejscu powstaje pierwsza pułapka, gdy przedsiębiorca traktuje konflikt jako kłopot komunikacyjny, który sam się rozwiąże. Daje sobie czas. Czeką.

Z mojej perspektywy czas w sporze działa jak dźwignia. Każdy tydzień to rosnące napięcie, coraz ostrzejsza korespondencja, utrata zaufania, blokada płatności, ryzyko utraty klienta, a niekiedy powstanie równoległych sporów (np. potrącenia, kary umowne, reklamacje). Konflikt przestaje dotyczyć jednego świadczenia, a zaczyna dotyczyć relacji, reputacji i dominacji.

W tym sensie spór jest jak incydent w cyberbezpieczeństwie tzn. firma może działać latami bez kryzysu, aż do momentu, w którym **jeden brak procedury** uruchamia lawinę. I w tym miejscu mediacja staje się narzędziem nie tyle prawnym, co zarządczym, ma bowiem zatrzymać eskalację zanim konflikt pochłonie zasoby firmy.

Kluczowa jest zmiana myślenia i zrozumienie, że spór gospodarczy to nie tylko „kto ma rację”. To pytanie, **ile kosztuje nas trwanie w konflikcie i jak najszybciej odzyskać kontrolę**.



794-661-234



ul. Małopolska 7/2, Szczecin



kancelaria.ajm.sekretariat@gmail.com



www.ajm-prawnik-szczecin.pl



www.firmapodkontrola.pl

Rozdział 2

Anatomia eskalacji, czyli kilka słów o tym jak rozmowa zamienia się w wojnę (i dlaczego dzieje się to szybciej, niż myślimy)

Większość konfliktów gospodarczych nie zaczyna się od złej woli, a od różnicy perspektyw. Jedna strona uważa, że to było oczywiste, druga zaś, że dana kwestia nie była ustalona. Spór rośnie, bo każda kolejna wiadomość jest odczytywana już nie jako informacja, lecz jako atak.

W pewnym momencie pojawia się coś, co w praktyce nazywam **punktem bez powrotu** tj. zdanie, po którym druga strona nie czuje się już partnerem. Czuje się przeciwnikiem. To może być groźba sądu, obraźliwy mail, publiczne podważenie wiarygodności, zatrzymanie płatności albo stwierdzenie: „Wasz dział to porażka”.

Od tej chwili spór przestaje być merytoryczny. Staje się psychologiczny. Wchodzą w grę emocje, urażona duma oraz jednoczesny lęk przed utratą pozycji. W takiej sytuacji przedsiębiorca zaczyna robić to, co w konflikcie robi większość ludzi, a dokładniej reaguje szybciej, niż myśli.

Mediacja jest narzędziem, które cofa konflikt o krok z poziomu „atak–obrona” na poziom „problem–rozwiązanie”. Chciałabym w tym miejscu podkreślić, że aby mediacja zadziałała, należy zrozumieć, co naprawdę eskaluje spory, a jak wspomniałam już wyżej są to **poczucie braku kontroli i brak uznania**.

Rozdział 3

Koszt procesu vs koszt mediacji, czyli kilka słów o tym dlaczego sąd bywa porażką nawet wtedy, gdy wygrasz?

W sporach gospodarczych wiele firm idzie do sądu z myślą, że mamy rację, więc wygramy. Tylko że wygrana w sądzie to często wygrana formalna, a przegrana biznesowa, ponieważ w tle dzieją się:

- blokada pieniędzy (płynność, presja na cashflow);
- koszty zarządcze (czas, dokumenty, spotkania, biegli);
- ryzyko reputacyjne (w branży, u kontrahentów, wśród pracowników);
- utrata możliwości negocjacji (strony zacementowane przy swoich stanowiskach);
- utrata relacji (czasem cenniejszej niż sama kwota sporu).

Mediacja w takim przypadku daje realną szansę na szybkie rozwiązanie i zamknięcie tematu. W biznesie to często oznacza wygraną, ponieważ wracamy do pracy, nie do wojny.

Część II – Mediacja jako narzędzie

Rozdział 4

Czym jest mediacja (i czym nie jest) + odczarowanie mitu „ustępstwa”

Ten rozdział zaczniemy od przywołania jednego z mitów mediacji, a mianowicie, że mediacja oznacza, że musimy ustąpić. To przekonanie blokuje przedsiębiorców, a przecież mediacja nie polega na oddawaniu. Mediacja polega na **projektowaniu rozwiązania**, które jest akceptowalne, wykonalne i zabezpiecza interesy. Mediator nie ma interesu w tym, aby ktoś przegrał spór. Mediator ma interes w tym, aby strony przeszły z etapu wojny do etapu decyzji. Wyjście z emocji do konstrukcji czyni mediację konstruktywną i skuteczną.

Rozdział 5

Teczka mediacyjna, czyli architektura przygotowania, która daje przewagę.

W sporach VAT wygrywa ten, kto ma dokumenty i narrację. W sporach mediacyjnych wygrywa ten, kto ma **przygotowanie i strukturę**.

Zaskakująco często przedsiębiorca przystępuje do mediacji z głową pełną emocji, ale bez materiału. Pamięta, że coś było inaczej, ale nie potrafi tego pokazać. A mediacja, choć mniej formalna niż sąd, jest wciąż rozmową o konkretach, najczęściej o warunkach, terminach, pieniądzach, odpowiedzialności. Dlatego warto zbudować własną teczkę mediacyjną, która będzie dla nas stanowić zestaw materiałów, które pozwalają uporządkować spór.

Teczka mediacyjna to nie segregator dla księgowej, lecz narzędzie zarządcze dlatego powinna zawierać:

- oś czasu: co, kiedy, kto, jak;
- kluczowe dokumenty: umowa, zamówienie, zakres, maile, protokoły;
- punkt sporny tj. jedno zdanie, które opisuje konflikt;
- interesy, czyli czego naprawdę potrzebujemy (pieniędzy? terminu? gwarancji? reputacji?)
- nasze granice: minimum, maksimum, plan B
- ryzyko, czyli co się stanie, jeśli mediacja się nie uda.

Takie przygotowanie to różnica między mediacją jako improwizacją, a mediacją jako procesem prowadzącym do rozstrzygnięcia. Brzmi dobrze, prawda?

Rozdział 6

Negocjacje w mediacji, czyli rozdział o tym które techniki działają, a które niszczą rozmowę

Mediacja to negocjacje w pewnych ramach, w których emocje są, ale są moderowane, zaś mocna strategia jest pod kontrolą.

Poniżej wskażę kilka technik, wybierz swoją 😊

Kotwiczenie w mediacji działa natychmiast, jest to pierwsza propozycja, która ustawia nam sufit i podłogę rozmowy. Problem w tym, że jeżeli kotwica jest zbyt agresywna, druga strona czuje się zaatakowana i zamyka rozmowę. Dlatego w mediacji skuteczniejsze bywa kotwiczenie racjonalne, czyli wskazywanie na argument, nie na konkretną liczbę, w myśl zasady, że najpierw logika, potem kwota.

„Dobry i zły policjant” pojawia się często w sporach, w których po jednej stronie siedzi właściciel firmy i prawnik. Jedna osoba naciska, druga łagodzi. To technika presji, ale jeśli ją rozpoznasz, przestajesz reagować emocjonalnie, a w to miejsce zaczynasz reagować proceduralnie np. proszę o przerwę, proszę o zapis propozycji na piśmie, potrzebuję czasu na analizę.

Kolejną techniką, choć moim zdaniem niedoskonałą jest **brak zgody, który** bywa w mediacji pułapką, ponieważ ciągle „nie” bez propozycji prowadzi do zderzenia ze ścianą i odejścia od stołu. Skuteczniejsza wersja tej techniki to mówienie „nie” z jednoczesnym zapewnieniem alternatywy, aby otworzyć przestrzeń dla dalszej rozmowy.

Negocjacje oparte na interesach to złoty standard mediacji gospodarczej, ponieważ w biznesie często nie chodzi o rację, tylko o to, żeby projekt działał tj., aby dostawa była, pieniądze były, relacja była, bo przecież często dla obu stron rozmowy interes działa niczym paliwo porozumienia.

W mediacji zwykle wygrywa nie ten, kto ma najsilniejszy argument prawny, lecz ten, kto potrafi zaproponować rozwiązanie, które druga strona może zaakceptować bez utraty twarzy.

Rozdział 7

Mowa ciała i presja

W sporach gospodarczych negocjacje często pozostają walką o dominację i chociaż rozmówcy starają się utrzymać emocje na wodzy, ciało je zdradza. Napięte ramiona, zacisk szczęki, nerwowe ruchy to nie ciekawostki, lecz fakty, które mówią nam o tym, że druga strona jest pod presją. W mediacji taka wiedza jest praktyczna, ponieważ pozwala dobrać



794-661-234



ul. Małopolska 7/2, Szczecin



kancelaria.ajm.sekretariat@gmail.com



www.ajm-prawnik-szczecin.pl



www.firmapodkontrola.pl

tempo rozmowy. Bywa tak, że najlepszą strategią jest spowolnienie, niekiedy zrobienie przerwy.

W mediacji często decydują nie argumenty, a moment, w którym ktoś pierwszy raz mówi: „OK, rozważę”, a taki moment zwykle przychodzi wtedy, gdy presja spada.

Rozdział 8

Rola adwokata i mediatora

W praktyce przedsiębiorcy boją się dwóch rzeczy:

1. że mediacja będzie „rozmyciem” ich roszczenia,
2. że ugoda będzie słabym rozwiązaniem pod kątem prawnym.

Tu rola adwokata i mediatora staje się kluczowa. Adwokat stoi na straży interesu i ryzyka prawnego, zaś mediator moderuje proces rozmowy. Razem tworzą mechanizm, który pozwala negocjować twardo, lecz bez wojny. Sztuką jest wybranie odpowiedniego pełnomocnika, ponieważ kompetentny adwokat odpowiednio zarządza tempem rozmowy, siłą argumentów, a przede wszystkim **neutralizuje presję emocjonalną**. Klient może wreszcie przestać walczyć o godność, a zacząć podejmować decyzje biznesowe.

Część II bis Anatomia mediacji gospodarczej (praktyka, nie teoria)

Rozdział 8A

Anatomia mediacji gospodarczej, czyli co dzieje się „w pokoju” i dlaczego to działa

Wiele osób wyobraża sobie mediację jako rozmowę przy stole, podczas której mediator prosi o kompromis. Ten obraz jest fałszywy i często blokuje przedsiębiorców. Mediacja gospodarcza, jeśli jest prowadzona profesjonalnie, nie przypomina swobodnej dyskusji. Przypomina raczej dobrze zaprojektowany proces, którego celem jest przeprowadzenie stron przez trzy etapy: **od emocji do faktów, od faktów do interesów, od interesów do rozwiązań**.

Przedsiębiorcy często przychodzą do mediacji z jedną myślą, a mianowicie przekonam ich, że mam rację. Tymczasem mediacja nie jest salą rozpraw i jeśli wejdziemy do niej z nastawieniem procesowym, zwykle utkniemy. Mechanizm mediacji polega na tym, że racja jest ważna, lecz nie jest najważniejsza. Najistotniejsza jest odpowiedź na pytanie **co musi się stać, żeby spór realnie się zakończył**.

1) Wejście: pierwsza minuta ustawia cały proces

Pierwsze minuty mediacji są jak pierwsze minuty negocjacji. Strony oceniają, kto panuje nad sytuacją i czy będzie bezpiecznie (bezpiecznie nie znaczy miło). Bezpiecznie znaczy: *czy rozmowa będzie uporządkowana i czy nikt nie zostanie zmiążdżony presją.*

Mediator na początku robi coś, co w sporze jest bezcenne, a dokładniej przywraca reguły, a przecież reguły to początek kontroli.

W praktyce dobry start mediacji polega na:

- ustaleniu, że celem jest rozwiązanie, nie udowodnienie winy,
- określeniu zasad komunikacji,
- podkreśleniu poufności,
- nadaniu struktury: co dziś chcemy ustalić, a czego nie rozstrzygniemy.

To moment, w którym przedsiębiorca powinien zrobić jedną rzecz - **uspokoić tempo**. W sporach gospodarczych największym błędem jest próba załatwienia wszystkiego na raz albo przeciwnie wejście w wojenny ton.

Jeśli wchodzisz w mediację, warto wyjść z założenia: *„Nie muszę wygrać tej rozmowy. Mam zakończyć konflikt.”*

To zmienia wszystko.

2) Faza stanowisk

Na początku mediacji każda strona przedstawia stanowisko, co bywa niekiedy trudne, krępujące i frustrujące, ponieważ wypowiedzi bywają mocne np. *„oni nie zapłacili”, „oni nie wykonali”, „oni przeciągali”, „oni oszukali”*.

W tej fazie wiele osób popełnia błąd, gdy zaczyna natychmiast prostować, przerywać, kontratakować. To jest naturalne, ale niszczy proces, a przecież mediacja wymaga, aby napięcie miało chwilę ujścia. Paradoksalnie, dopóki strony nie powiedzą, co je boli, nie przejdą do rozwiązań, warto przetrwać ten etap trzymając nerwy na wodzy.

Rola mediatora na tym etapie polega na tym, że przekształca oskarżenia -> w problemy do rozwiązania. Zamiast „oszukaliście” pojawia się pytanie: *co było niejasne w ustaleniach?* Zamiast „nie zapłaciliście” pojawia się pytanie: *co blokuje płatność?*

To jest pierwsze przeniesienie z języka walki do języka konstrukcji.

3) Faza faktów



794-661-234



ul. Małopolska 7/2, Szczecin



kancelaria.ajm.sekretariat@gmail.com



www.ajm-prawnik-szczecin.pl



www.firmapodkontrola.pl

W mediacji dość szybko okazuje się, że konflikt jest w dużej części skutkiem braku uporządkowanej struktury, w której dostrzegamy brak protokołów, brak potwierdzeń zakresu, zmiany „na emailu”, ustalenia telefoniczne, różne wersje tego samego faktu.

W tej fazie mediator i pełnomocnicy często porządkują spór jak projekt:

- co było w umowie,
- co było zamówione,
- co zostało wykonane,
- co zostało odebrane,
- co zostało zapłacone,
- jakie były zmiany,
- kto je zatwierdził,
- jakie były terminy.

To moment, w którym przedsiębiorca może odzyskać przewagę, ale tylko jeśli dysponuje materiałem dowodowym, potwierdzeniami i narracją nawiązującą do szczegółów.

I tu działa zasada podobna jak w sporach VATowych, że **wygrywa nie ten, kto ma rację, tylko ten, kto potrafi ją uporządkować.**

4) Faza interesów, jako ukryty silnik mediacji

Najciekawsze w mediacji dzieje się, gdy strony zaczynają rozumieć, że ich stanowiska są tylko powierzchnią, a pod spodem leżą ich własne interesy, na przykład:

- klient dąży do uzyskania płatności, ale jeszcze bardziej chce zamknąć rok i mieć po prostu spokój,
- wykonawca chce zapłaty, ale jeszcze bardziej chce uniknąć reputacyjnego konfliktu.

To moment, gdy mediator zadaje pytania, które wydają się proste, a w praktyce są przełomowe:

- „Co musi się stać, żebyście mogli to uznać za zakończone?”
- „Czego nie możecie zaakceptować?”
- „Co by było gorsze: ugoda czy proces?”
- „Jakie ryzyko bierzecie na siebie, jeśli idziecie do sądu?”



794-661-234



ul. Małopolska 7/2, Szczecin



kancelaria.ajm.sekretariat@gmail.com



www.ajm-prawnik-szczecin.pl



www.firmapodkontrola.pl

Dla przedsiębiorcy to moment, w którym zaczyna liczyć, a nie walczyć.

5) Faza rozwiązań

Dobra ugoda mediacyjna nie jest połową roszczenia, a **kontraktem na przyszłość**. Bardzo często obejmuje nie tylko kwoty, ale również pozostałe mechanizmy jak przykładowo:

- rozłożenie płatności na raty,
- warunkowe płatności po odbiorze,
- przedłużenie terminów,
- zrzeczenie kar w zamian za gwarancje,
- zabezpieczenia (np. weksel, poręczenie, oświadczenia),
- klauzule poufności,
- klauzulę mediacyjną na przyszłość.

Tu pojawia się ogromna przewaga mediacji nad sądem jako, że **sąd nie projektuje mechanizmów biznesowych**, sąd rozstrzyga odpowiedzialność, zaś mediacja pozwala stworzyć rozwiązanie dopasowane do realiów firmy.

6) Moment podpisu

Pod koniec mediacji przychodzi ulga, spór kończy się, napięcie spada i rozmówcy niesieni euforią osiągnięcia porozumienia chcą jak najprędzej podpisać ugodę i ten pęd bywa ryzykowny. W ugodzie gospodarczej diabeł tkwi w szczegółach, m.in.:

- terminy,
- warunki,
- co jest „zapłatą ostateczną”,
- co z fakturami,
- co z gwarancją,
- co w razie braku wykonania,
- czy ugoda ma być zatwierdzona przez sąd,
- jak wygląda egzekucja.

Dobra ugoda jest wykonalna, zła ugoda może stać się nowym sporem.



794-661-234



ul. Małopolska 7/2, Szczecin



kancelaria.ajm.sekretariat@gmail.com



www.ajm-prawnik-szczecin.pl



www.firmapodkontrola.pl

Na tym etapie rola adwokata jest kluczowa, nie występuje on przecież po to, by zaostreć spór, lecz aby dopilnować bezpieczeństwa swojego klienta.

Część III – Modele sporów i modele rozwiązań (case studies jako typologie)

Rozdział 9

Case 1 Spór o zapłatę, który naprawdę jest sporem o zaufanie

Nasza pierwsza sprawa wygląda klasycznie, a jej tematem przewodnim jest niezapłacona faktura. Właściciel firmy zaczyna rozmowę od stwierdzenia, że został oszukany, zaś druga strona broni się wskazując, że usługa nie została wykonana prawidłowo. W tym momencie spór o 30 tysięcy złotych staje się sporem o reputację.

W mediacji często okazuje się, że problemem nie jest sama kwota, lecz brak potwierdzeń, przykładowo brak protokołu, brak akceptacji, brak emaila z potwierdzeniem.

Rozwiązanie mediacyjne często polega na tym, że strony naprawiają usługę, umowę lub proces doprecyzowując odbiór, uzgadniając korektę, rozkładając płatność, dodając zabezpieczenie.

Jak z tego płynie wniosek? W sporach o zapłatę ugoda bywa w praktyce tańsza niż udowadnianie prawdy latami.

Rozdział 10

Case 2 Konflikt wspólników, czyli przykład o tym jak spór niszczy firmę od środka

Przy sporach wspólników prawo jest ważne, ale w praktyce decydujące będą emocje i kontrola. Jeden wspólnik może odczuwać, że niesie na barkach całą firmę, drugi zaś, że jest z firmy i jej sprawy wykluczany. Pojawia się walka o wpływ, dostęp do informacji, podpisy, przelewy. Mediacja wspólników jest jedną z trudniejszych mediacji z uwagi na fakt, że spór między wspólnikami ma często konflikt osobisty, który jedynie ubrany jest w język biznesu. W czym może pomóc rozmowa? Neutralne otoczenie gabinetu mediatora może pomóc wypracować mechanizmy, których sąd nie będzie w stanie narzucić, jak przykładowo reguły komunikacji, modele decyzji, plan wyjścia, harmonogram spłat, zakaz konkurencji, zabezpieczenia.

Moja złota myśl, którą w tym miejscu podrzucam Tobie do zapamiętania: Sąd rozstrzyga wczoraj, mediacja buduje jutro.

Case 3 Spór kontraktowy — gdy obie strony mają rację (i obie mogą przegrać)

Są spory, w których obiektywnie da się obronić oba stanowiska. Umowa jest niejasna, projekt się zmieniał, rynek się zmienił, a co to oznacza w praktyce sporu sądowego? Opinie biegłych, lata sporu i nerwów, niepewność.

W mediacji strony często dochodzą do punktu, w którym mówią, że wolą mieć rozwiązanie niż rację. To moment przełomowy. Nie dlatego, że rezygnują, lecz dlatego, że wybierają kontrolę.

Case 4 Spór o jakość, kiedy „niedoróbka” staje się bronią w sporze o zapłatę

Wyobraźmy sobie taki oto scenariusz: wykonawca kończy usługę, wystawia fakturę. Klient przestaje płacić, tłumacząc brak płatności złą jakością wykonanej usługi. Wykonawca uważa, że to jedynie pretekst, aby uniknąć zapłaty.

W procesie sądowym taki spór zamienia się w batalię biegłych. Mediacja może okazać się znaczenie lepszym rozwiązaniem i zadziała szczególnie, gdy strony będą potrafiły rozdzielić dwie rzeczy: **jakość** i **rozliczenie**. Rozwiązanie zwykle ma postać mechanizmu:

- doprecyzowanie listy poprawek,
- termin ich wykonania,
- częściowa płatność od razu,
- reszta po potwierdzeniu,
- zapis, co dokładnie jest zamknięciem tematu.

Lekcja dla przedsiębiorcy jest w tym przypadku tak, że spór o jakość często nie dotyczy jakości, lecz braku standardu odbioru.

Case 5 Kary umowne, gdy spór jest walką o dominację, nie o pieniądze

Kary umowne bywają w biznesie narzędziem negocjacji, nie tylko sankcją. Często strona uprawniona je uruchamia nie dlatego, że dąży do rzeczywistego ukarania, lecz dlatego, że chce odzyskać kontrolę lub zrekompensować sobie stres.

W sądzie kary umowne często przyjmują postać konkretnych kwot i wyliczeń matematycznych, a przy mediacji stają się walutą wymiany np. kara w zamian za przedłużenie, kara w zamian za gwarancję, kara w zamian za dodatkowe świadczenie.

Najlepsze ugody w sporach z karą umowną w tle mają charakter mieszany:

- częściowe zrzeczenie kary,
- zobowiązania jakościowe,



794-661-234



ul. Małopolska 7/2, Szczecin



kancelaria.ajm.sekretariat@gmail.com



www.ajm-prawnik-szczecin.pl



www.firmapodkontrola.pl

- wydłużenie terminu,
- zabezpieczenia wykonania.

Warto zatrzymać się w tym miejscu i zastanowić czy kara umowna nie jest jednocześnie „kotwicą”. Rozpoznaj ją jako technikę i przejdź do interesu zadając sobie pytanie co snasza strona przeciwna chce osiągnąć naliczoną karą.

Case 6 Spór w IT o opóźnienie, gdy problemem nie jest termin, tylko zmiana zakresu

W projektach IT konflikt często wygląda niczym spór o terminy, a w rzeczywistości jest sporem o to, kto ponosi koszt zmian. Klient mówi: „mielście dostarczyć”. Wykonawca mówi: „zmienialiście wymagania”. W sądzie ten spór jest toksyczny, a w mediacji często udaje się go zamknąć przez uporządkowanie projektu:

- spis zmian i akceptacji,
- nowy harmonogram,
- podział kosztów,
- określenie kryteriów odbioru,
- precyzyjny zakres maintenance/serwisu.

W branży IT mediacja działa, ponieważ pozwala zbudować projekt przyszłości, a nie kłócić się o projekt przeszłości.

Rozdział 11

Case 7 Spór w łańcuchu dostaw, gdy „brak towaru” uruchamia lawinę

Spór logistyczny przybiera często efekt domina, ponieważ brak dostawy w jednym miejscu generuje kary i roszczenia, następnie strony zaczynają przerzucać odpowiedzialność, ponieważ każda chroni się przed roszczeniem kolejnego podmiotu.

W takim przypadku kluczowe może być ułożenie chronologii i podziału ryzyka:

- kto odpowiadał za transport,
- gdzie nastąpiło zdarzenie,
- jakie były uzgodnienia Incoterms / warunki dostawy,
- czy był force majeure,
- jakie są możliwości kompensacji.

Rozwiązania mediacyjne często obejmują:

- rozłożenie kosztów,
- dostawy zastępcze,
- rabaty,
- zmiany warunków przyszłych dostaw.

Case 8 Spór o wyjście z relacji, kiedy najlepszą ugodą jest eleganckie zakończenie współpracy

Są konflikty, których nie da się naprawić. Ale da się je zakończyć profesjonalnie.

W praktyce mediacja bywa najlepszym narzędziem do „rozstania”:

- rozliczenie etapów,
- przeniesienie dokumentacji,
- przekazanie kodów/dostępów,
- ustalenie poufności,
- rozliczenie sprzętu/licencji,
- określenie, kto informuje klientów.

Czasami najlepszą wygraną jest kontrolowane zakończenie, które chroni reputację i minimalizuje ryzyko kolejnych sporów.

Część IV

Rozdział 12

Pakiet wdrożeniowy, czyli jak przygotować firmę do mediacji zanim spór wybuchnie

Najlepsza mediacja zaczyna się przed konfliktem. Tak jak przy sporach związanych z podatkiem VAT procedury są polisą, tak w sporach gospodarczych polisą jest architektura umowna i komunikacyjna.

W firmach warto wdrożyć trzy proste zasady:

1. **jedno źródło prawdy** w projekcie (kto akceptuje zmiany, gdzie są ustalenia);
2. **odbiór i potwierdzenia** (krótkie „ok” potrafi oszczędzić lata sporu);
3. **klauzula mediacyjna** w umowie (ścieżka rozwiązania sporu).



794-661-234



ul. Małopolska 7/2, Szczecin



kancelaria.ajm.sekretariat@gmail.com



www.ajm-prawnik-szczecin.pl



www.firmapodkontrola.pl

To nie biurokracja. To zarządzanie ryzykiem.

Rozdział 13

Co robić, gdy spór już powstał?

A) Pierwsze 48 godzin sporu bywa najważniejsze.

- Uporządkuj fakty i dokumenty.
- Wstrzymaj emocjonalną korespondencję.
- Wyznacz jedną osobę do komunikacji.
- Opisz problem jednym zdaniem.
- Oceń co jest Twoim realnym celem.

B) Przed mediacją

- Zbuduj teczkę medacyjną.
- Podlicz koszt procesu.
- Przygotuj propozycję rozwiązania (nie tylko samo roszczenie).
- Ustal minimum i maksimum, które są w zasięgu Twojej akceptacji.
- Przygotuj komunikaty bez agresji (utrzymuj język biznesowy).

C) Po mediacji – zanim podpiszesz ugodę

- Sprawdź wykonalność zapisów.
- Doprecyzuj terminy, warunki, sankcje.
- Zabezpiecz płatności / wykonanie.
- Ustal mechanizm rozmów i ewentualnego rozwiązania sporu na przyszłość.

Rozdział 14

Kilka krótkich pytań, z którymi spotykam się najczęściej ...

Czy mediacja gospodarcza ma sens, gdy druga strona „idzie na ostro”?

Często tak, bo mediacja nie wymaga sympatii, wymaga interesu. Wiele stron mięknie, gdy widzi realną alternatywę, tj. lata procesu.



794-661-234



ul. Małopolska 7/2, Szczecin



kancelaria.ajm.sekretariat@gmail.com



www.ajm-prawnik-szczecin.pl



www.firmapodkontrola.pl

Czy mediacja oznacza, że muszę ustąpić? Nie. Oznacza, że możesz wynegocjować rozwiązanie pod kontrolą, zamiast oddać decyzję sądowi.

Czy ugoda mediacyjna jest bezpieczna prawnie? Tak, o ile jest dobrze skonstruowana zakresie terminów, obowiązków, sankcji i wykonalności.

Co zrobić, gdy kontrahent nie płaci i unika rozmowy? Najpierw uporządkować dokumenty, ocenić dowody, ustalić strategię co do tego czy mediacja ma szansę, czy lepiej podejmować kroki sądowe.

Jak przygotować się do mediacji jako przedsiębiorca? Najważniejsze jest rozpisanie celów, granic, teczek mediacyjnej i planu rozwiązania.

Ile trwa mediacja gospodarcza? Zwykle tygodnie, nie lata, przy czym w praktyce zależy od gotowości stron i złożoności sporu.

Część IV Narzędzia wdrożeniowe (dla przedsiębiorcy)

Pakiet mediacyjny kancelarii, czyli dokumenty, które porządkują spór i zwiększają szansę na ugodę

W sporze gospodarczym intuicja jest złym doradcą. Intuicja każe pisać szybko, reagować ostro, dowodzić racji. Tymczasem spór to proces decyzyjny, a proces decyzyjny wymaga struktury. Poniższe narzędzia mają jeden cel, a mianowicie **zatrzymać improwizację** i dać Ci ramy, dzięki którym odzyskujesz kontrolę.

1) Szablon Teczka mediacyjna (jedna strona, która robi różnicę)

(do skopiowania i wypełnienia przed mediacją / negocjacjami)

A. Problem w 1 zdaniu (bez emocji):

np. „Spór dotyczy zakresu prac dodatkowych i rozliczenia faktury nr ...”

B. Oś czasu (10 kluczowych punktów):

1. Data – zdarzenie – dowód (mail/umowa/protokół)
2. ...
3. ...

C. Dokumenty kluczowe (lista):



794-661-234



ul. Małopolska 7/2, Szczecin



kancelaria.ajm.sekretariat@gmail.com



www.ajm-prawnik-szczecin.pl



www.firmapodkontrola.pl

- Umowa / zamówienie / OWU
- Uzgodnienia zmian (maile, aneksy)
- Potwierdzenia odbioru / protokoły
- Faktury / noty / zestawienia
- Korespondencja o zastrzeżeniach/reklamacjach
- Potwierdzenia płatności / kompensaty

D. Co jest moim realnym celem? (nie roszczenie, tylko rezultat):

np. „otrzymać płatność i zamknąć temat bez eskalacji”, „utrzymać współpracę”, „zakończyć relację kontrolowanie”

E. Interesy (dlaczego mi na tym zależy):

- płynność / cashflow
- reputacja / relacje branżowe
- ciągłość projektu
- uniknięcie precedensu „nie płacimy”

F. Moje minimum (warunek konieczny ugody):

np. „płatność min. X do dnia ...”, „przekazanie dostępu/źródeł”, „zrzeczenie kar”

G. Moje maksimum (scenariusz idealny):

...

H. Plan B (jeśli mediacja się nie uda):

- wezwanie do zapłaty / formalizacja sporu
- zabezpieczenie dowodów
- pozew / arbitraż / windykacja

I. Ryzyka procesu (czas, koszt, niepewność):

- czas: ...
- koszt: ...
- wpływ na reputację: ...



794-661-234



ul. Małopolska 7/2, Szczecin



kancelaria.ajm.sekretariat@gmail.com



www.ajm-prawnik-szczecin.pl



www.firmapodkontrola.pl

J. 2–3 warianty rozwiązania (propozycje ugodowe):

1. ...
2. ...
3. ...

Ten szablon działa jak mapa sporu, tj. kiedy masz mapę, łatwiej podejmować decyzje i nie wpaść w emocjonalny tunel.

2) Matryca ryzyka sporu

(narzędzie decyzyjne dla zarządu / właściciela)

Wyobraź sobie, że spór jest projektem, a projekt ma swoje priorytety, przykładowo pieniądze, czas, reputacja, relacje. Matryca poniżej pomaga ustalić, czy mediacja ma wysoką szansę powodzenia.

A. Sygnały, że mediacja ma w danym przypadku bardzo duży sens:

- obie strony mają **coś do stracenia** w procesie (czas, reputacja, relacja);
- spór dotyczy **interpretacji / zakresu / harmonogramu**;
- istnieje szara strefa dowodowa (brak protokołów, zmiany w trakcie);
- strony chcą zakończyć temat i wrócić do prowadzenia biznesu;
- spór obejmuje element przyszłości (dalsza współpraca, rozliczenie etapów).

B. Sygnały, że mediacja jest możliwa, ale wymaga strategii:

- jedna strona jest bardzo emocjonalna lub twarda;
- pojawiają się groźby kar / mediów / opinii w branży;
- spór jest o dużą kwotę i prestiż;
- są równoległe roszczenia (kary, reklamacje, potrącenia);
- jedna strona gra na czas.

Tu zadziała zasada, że **mediacja jest dobrym pomysłem, lecz tylko z przygotowaniem i pełnomocnikiem**.

C. Sygnały ostrzegawcze, czyli kiedy mediacja może nie zadziałać:

- druga strona działa w złej wierze (np. ukrywa majątek, unika kontaktu);



794-661-234



ul. Małopolska 7/2, Szczecin



kancelaria.ajm.sekretariat@gmail.com



www.ajm-prawnik-szczecin.pl



www.firmapodkontrola.pl

- spór jest elementem szerszej strategii nie płacimy nikomu;
- brak minimalnej gotowości do rozmowy;
- potrzebujesz natychmiastowego zabezpieczenia (np. zabezpieczenie roszczenia).

Wtedy mediacja bywa etapem, ale nie jest jedynym narzędziem.

3) Wzór maila do kontrahenta, moja propozycja mediacji bez eskalacji

Dzień dobry, w związku z powstałymi rozbieżnościami dotyczącymi [krótko: zakresu/rozliczeń/terminów], proponuję, abyśmy spróbowali zamknąć sprawę w trybie rozmów mediacyjnych (poufnie, w uporządkowanej formule, z nastawieniem na rozwiązanie).

Zależy nam na:

1. szybkim ustaleniu kluczowych kwestii,
2. ograniczeniu kosztów i czasu po obu stronach,
3. wypracowaniu praktycznego porozumienia, które da się wykonać.

Proponuję termin [2 propozycje terminów] oraz formułę: spotkanie online / stacjonarne.

Jeśli akceptują Państwo tę propozycję, proszę o potwierdzenie i wskazanie osoby decyzyjnej po Państwa stronie.

Z poważaniem,

[Imię i nazwisko]

[Stanowisko / firma]

[Telefon]

Ten mail jest ważny, ponieważ zmienia ton z „atakuję” na „zarządzam problemem”.

4) Wzór emaila mającego na celu deeskalację, gdy konflikt już jest ostry.

Temat: Uporządkowanie rozmów dot. [temat]

Dzień dobry,

widzę, że korespondencja w tej sprawie zaczyna eskalować, a zależy mi na rozwiązaniu problemu, nie na przedłużaniu sporu. Proponuję przejść na uporządkowaną formę rozmów i omówić:

- zakres sporny,



794-661-234



ul. Małopolska 7/2, Szczecin



kancelaria.ajm.sekretariat@gmail.com



www.ajm-prawnik-szczecin.pl



www.firmapodkontrola.pl

- dokumenty i fakty,
- możliwe rozwiązania.

Jestem gotów/ gotowa na rozmowę mediacyjną lub spotkanie z udziałem osób decyzyjnych.
Proszę o propozycję terminu.

Z poważaniem,

[Imię i nazwisko]

Checklista ugody mediacyjnej

To najważniejszy dokument w całym pakiecie. Bo nawet najlepsza mediacja nic nie da, jeśli ugoda będzie nieprecyzyjna.

A. Precyzja zobowiązań

- ☐ Czy w ugodzie jasno zapisano: kto, co, kiedy?
- ☐ Czy definicje są jednoznaczne (np. „odbiór”, „etap”, „poprawki”)?
- ☐ Czy wskazano terminy i godziny, a nie ogólniki („niezwłocznie”)?

B. Płatności i rozliczenia

- ☐ Czy kwoty są określone brutto/netto?
- ☐ Czy wskazano termin płatności i sposób (konto)?
- ☐ Czy opisano faktury/korekty/noty?
- ☐ Czy są odsetki / konsekwencje opóźnienia?

C. Warunki i odbiory

- ☐ Czy jest mechanizm potwierdzenia wykonania (protokół, mail, system)?
- ☐ Czy wiadomo, co jest „zamknięciem” tematu?

D. Zabezpieczenia wykonania

- ☐ Czy są zabezpieczenia (raty, warunkowe płatności, poręczenie, weksel, poddanie się egzekucji)?
- ☐ Czy przewidziano, co się dzieje w razie niewykonania ugody?

E. Spokój na przyszłość

- ☐ Czy ugoda zawiera zrzeczenia roszczeń i w jakim zakresie?
- ☐ Czy zawiera poufność?
- ☐ Czy zawiera klauzulę o mediacji w razie kolejnych sporów?
- ☐ Czy wybrano właściwy sąd / tryb zatwierdzenia ugody?

F. Wykonalność

- ☐ Czy ugoda ma być zatwierdzona przez sąd (jeśli potrzebujesz tytułu egzekucyjnego)?
- ☐ Czy sposób wykonania jest realny operacyjnie?

Zasada: ugoda musi być tak konkretna, aby dało się ją wykonać bez kolejnej kłótni.

Checklista „przed mediacją” – 24 godziny przed spotkaniem

(minimalny standard przygotowania przedsiębiorcy)

- ☐ mam oś czasu w 10 punktach
- ☐ mam komplet 5–10 kluczowych dokumentów
- ☐ wiem, jaki jest mój cel (rezultat)
- ☐ znam minimum i maksimum
- ☐ mam 2 warianty ugody
- ☐ wiem, kto po mojej stronie podejmuje decyzję
- ☐ mam plan przerwy (gdy pojawi się presja)
- ☐ wiem, czego nie mówię (emocje, groźby, oceny)

A na koniec przygotowałam dla Państwa 10 zdań, które realnie zmieniają rozmowę:

- „Zależy mi na rozwiązaniu, nie na eskalacji.”
- „Ustalmy fakty i dokumenty, zanim przejdziemy do ocen.”
- „Proszę o zapis propozycji na piśmie, wrócimy do tego po analizie.”
- „Potrzebuję przerwy, żeby podjąć decyzję odpowiedzialnie.”
- „Co musi się stać, żebyśmy uznali sprawę za zakończoną?”
- „Który element jest dla Państwa kluczowy?”
- „Rozumiem stanowisko, ale zaproponuję wariant, który zamknie sprawę.”
- „Zamiast sporu o przeszłość, ustalmy warunki na przyszłość.”
- „Rozważmy rozwiązanie etapowe.”
- „Ustalmy mechanizm, co robimy, jeśli znów powstanie rozbieżność.”

Dlaczego procedury rozwiązywania sporów są najtańszą polisą firmy?

W dojrzałych organizacjach spór nie jest wypadkiem.

Jest scenariuszem, który prędzej czy później się wydarzy.



794-661-234



ul. Małopolska 7/2, Szczecin



kancelaria.ajm.sekretariat@gmail.com



www.ajm-prawnik-szczecin.pl



www.firmapodkontrola.pl

Różnica między firmą odporną a firmą kruchą nie polega na tym, że jedna nie ma konfliktów. Polega na tym, że jedna posiada mechanizmy, które pozwalają konflikt zatrzymać zanim stanie się kryzysem operacyjnym. Tak jak compliance podatkowe chroni przed katastrofą fiskalną, tak compliance mediacyjne chroni przed katastrofą relacyjną, finansową i reputacyjną. Największy błąd przedsiębiorców polega na tym, że traktują spór jako zdarzenie incydentalne. Tymczasem z punktu widzenia zarządzania ryzykiem spór jest elementem krajobrazu biznesowego. Nie pytanie *czy*, tylko *kiedy*. Compliance mediacyjne nie jest zbiorem regulaminów.

Jest **systemem dowodowym i komunikacyjnym**, który:

- porządkuje relacje kontraktowe
- minimalizuje przestrzeń interpretacyjną
- ułatwia rozmowę w kryzysie
- skraca czas konfliktu
- wzmacnia pozycję negocjacyjną firmy

Rozdział 15

Procedura nr 1 Standard odbioru i potwierdzeń

Największa liczba sporów gospodarczych nie wynika z oszustwa.
Wynika z braku potwierdzeń.

„Myśleliśmy, że to było ustalone.”

„To było oczywiste.”

„Przecież rozmawialiśmy.”

Sąd nie operuje „oczywistością”.

Mediacja też nie.

Firma, która nie posiada standardu odbioru, tworzy przestrzeń dla konfliktu.

Minimalny standard powinien obejmować:

- obowiązek pisemnego potwierdzenia zakresu;
- protokół odbioru (nawet uproszczony);
- zapis zmian zakresu;
- akceptację mailową jako element umowy;



794-661-234



ul. Małopolska 7/2, Szczecin



kancelaria.ajm.sekretariat@gmail.com



www.ajm-prawnik-szczecin.pl



www.firmapodkontrola.pl

- archiwizację ustaleń.

To nie biurokracja.

To zapis historii decyzji.

W sporze protokół odbioru działa jak hamulec eskalacji.

Rozdział 16

Procedura nr 2 Rejestr zmian projektu

W projektach dynamicznych (IT, budowlanych, logistycznych, marketingowych) konflikt niemal zawsze dotyczy zmian. Nie tego, co było w umowie. Tego, co było później. Firmy, które nie prowadzą rejestru zmian, tracą kontrolę nad narracją. Każda strona pamięta wyłącznie swoją wersję.

Rejestr zmian nie musi być skomplikowany. Powinien zawierać:

- datę zmiany;
- opis zmiany;
- wpływ na termin;
- wpływ na koszt;
- akceptację.

Ten dokument często rozwiązuje spór zanim się zacznie, ponieważ pokazuje, że zmiana była świadoma.

Rozdział 17

Procedura nr 3 Standard komunikacji w konflikcie

Największe szkody w sporze powstają nie przez sam konflikt, ale przez komunikację w konflikcie. Email napisany w emocjach potrafi zniszczyć relację, którą budowano latami. Jedno zdanie może zamknąć drogę do ugody. Dlatego dojrzałe firmy posiadają **protokół komunikacji kryzysowej**.

Minimalny standard:

- jedna osoba komunikacji;
- brak emocjonalnych emaili;

- brak ocen personalnych;
- komunikacja faktowa;
- propozycja rozmowy zamiast groźby;
- zapis „dążymy do rozwiązania”.

To nie miękkość. To strategia. Firma, która kontroluje język, kontroluje tempo konfliktu.

Rozdział 18

Procedura nr 4 Klauzula mediacyjna w umowach

Najtańsza polisa prawna w biznesie to dobrze napisana klauzula mediacyjna. Nie dlatego, że zmusza nas do ugody, lecz dlatego, że skłania nas do rozmowy.

Klauzula mediacyjna:

- spowalnia eskalację;
- wprowadza etap pauzy;
- zmniejsza impulsywność;
- tworzy przestrzeń negocjacyjną.

Przykładowa klauzula:

Strony zobowiązują się w pierwszej kolejności podjąć próbę rozwiązania sporu w drodze mediacji przed skierowaniem sprawy do sądu.

Proste zdanie. Ogromny efekt.

Rozdział 19

Procedura nr 5 Teczka sporu jako standard operacyjny

Każda firma powinna mieć procedurę tworzenia „teczki sporu” w chwili pojawienia się konfliktu. Nie po roku. Natychmiast.

Teczka sporu obejmuje:

- chronologię zdarzeń;
- dokumenty kluczowe;
- korespondencję;

- notatki decyzyjne;
- analizę ryzyka;
- propozycję rozwiązania.

To narzędzie, które przenosi firmę z trybu emocjonalnego do trybu zarządczego. Spór przestaje być „problemem”. Staje się projektem.

Spór nie jest wypadkiem. Spór jest testem systemu.

Firma bez procedur reaguje.

Firma z procedurami zarządza.

Mediacja nie jest narzędziem dla słabych.

Jest narzędziem dla firm, które rozumieją koszt chaosu.

Jeśli stoisz w konflikcie, nie musisz iść od razu do sądu.

Możesz najpierw sprawdzić, czy istnieje droga rozmowy.

👉 Umów konsultację mediacyjną

👉 Zapytaj o strategię rozwiązania sporu



KANCELARIA
ADWOKACKA

www.firmapodkontrola.pl

www.ajm-prawnik-szczecin.pl

ul. Małopolska 7/2, Szczecin, tel. 794-661-234

kancelaria.ajm.sekretariat@gmail.com